Trade.gov.pl

Ekosystem usług finansowych w ZEA: mapa rynku dla polskich fintechów

PAIH
Grupa PFR

© PAIH S.A.

Niniejsza publikacja ma charakter informacyjny. Została opracowana na podstawie informacji uznanych za wiarygodne i nie stanowi wykładni ani opinii prawnej.

Wydawca: Polska Agencja Inwestycji i Handlu S.A.

Dodatkowe informacje: redakcja@trade.gov.pl

Warszawa, sierpień, 2026

Spis treści

Rynek „przebankowiony", ale silnie skoncentrowany 4
Trzech regulatorów, trzy różne logiki 5
Sandboxy i programy akceleracyjne: efektywne kosztowo punkty wejścia 7
Bankowość konwencjonalna i islamska: dwa systemy, jeden rynek 7
Najwięksi gracze: ranking według aktywów 8
Jak realnie sprzedać produkt bankom w Zatoce? 10
Pozabankowe instytucje finansowe (NBFI): niedoceniana furtka 11
Dostawcy usług płatniczych (PSP): regulowany rdzeń fintechu 13
Nie każdy potrzebuje licencji: fintech jako dostawca technologii 15
O czym warto pamiętać planując ekspansję na rynek usług finansowych 16
Wnioski dla polskich fintechów 17

Ekosystem usług finansowych w ZEA: mapa rynku dla polskich fintechów

Zjednoczone Emiraty Arabskie konsekwentnie budują pozycję globalnego hubu finansowego, a liczby stojące za tym rynkiem robią wrażenie nawet na tle największych gospodarek. Aktywa sektora bankowego przekroczyły ok. 1,1 bln USD. Rynek płatności mobilnych, wyceniany w 2024 r. na blisko 10 mld USD, ma według prognoz osiągnąć ok. 25 mld USD do 2032 r., co oznacza wzrost w tempie ponad 12 proc. rocznie. Portfele cyfrowe odpowiadały w 2024 r. za ok. 30 proc. transakcji konsumenckich, a do 2030 r. udział ten ma sięgnąć 40 proc. Wartość samego rynku fintech szacowana jest na ok. 3,6 mld USD w 2025 r., z prognozą wzrostu do ok. 6,4 mld USD do 2030 r. Do tego dochodzi jeden z największych na świecie rynków przekazów pieniężnych: w 2024 r. z ZEA wypłynęło ok. 50 mld USD prywatnych transferów zagranicznych.

Dla polskich fintechów jest to rynek atrakcyjny, ale rządzący się własną logiką: trzech regulatorów, dwa równoległe systemy bankowe (konwencjonalny i islamski) oraz silna dominacja lokalnych graczy nad międzynarodowymi. Zrozumienie tej architektury jest warunkiem koniecznym skutecznego wejścia na rynek – komentuje Aleksandra Krajewska, ekspertka rynku finansowego z 16-letnim doświadczeniem w sektorze bankowym, w tym 10 lat na rynkach Zatoki Perskiej. Założycielka Mrs Footsie, firmy wspierającej firmy rynku usług finansowych w ekspansji na rynki Zatoki Perskiej.

Niniejsza analiza porządkuje ekosystem z perspektywy praktycznej: kto naprawdę podejmuje decyzje, gdzie znajdują się budżety na innowacje i którędy prowadzi realistyczna ścieżka wejścia.

Rynek „przebankowiony", ale silnie skoncentrowany

Na pierwszy rzut oka statystyki mogą wprowadzać w błąd. W ZEA licencje bankowe posiada około 50 instytucji, z czego mniej więcej połowa to banki zagraniczne. Rynek liczący około 11,5 mln mieszkańców jest więc uznawany w żargonie branżowym za „przebankowiony" (ang. overbanked). W praktyce jednak realną działalność komercyjną na skalę krajową prowadzi 10-15 banków lokalnych, które kontrolują zdecydowaną większość aktywów sektora.

Znaczna część licencji zagranicznych to w istocie placówki przedstawicielskie lub wyspecjalizowane oddziały globalnych grup, obsługujące bankowość korporacyjną, finansowanie handlu i klientów zamożnych. Nie prowadzą one ekspansji detalicznej, nie budują lokalnych produktów cyfrowych i, co kluczowe z perspektywy dostawcy technologii, nie podejmują w Dubaju czy Abu Zabi decyzji o wdrożeniach innowacji. Te zapadają w Londynie, Nowym Jorku lub Singapurze.

Polski fintech szukający partnerów lub klientów powinien zatem od początku koncentrować działania na bankach lokalnych. To one dysponują budżetami transformacji cyfrowej, własnymi zespołami produktowymi i mandatem do szybkich decyzji. Szanse na istotny biznes z lokalnymi oddziałami banków międzynarodowych są ograniczone.

Trzech regulatorów, trzy różne logiki

Cechą wyróżniającą ZEA na tle innych rynków jest współistnienie trzech niezależnych reżimów regulacyjnych. Wybór jurysdykcji to pierwsza strategiczna decyzja każdego podmiotu finansowego wchodzącego na ten rynek.

Bank Centralny ZEA (CBUAE) jest regulatorem federalnym, nadzorującym tzw. rynek onshore (mainland), czyli całe terytorium kraju poza dwiema finansowymi strefami zamorskimi (offshore), czyli ADGM w Abu Zabi oraz DIFC w Dubaju. CBUAE poza wydawaniem licencji bankowych licencjonuje też pozabankowe instytucje finansowe, kantory, dostawców usług płatniczych oraz, od niedawna, usługi open finance. Kluczowa zasada: wyłącznie licencja bankowa CBUAE uprawnia do prowadzenia pełnej działalności bankowej na terenie całego kraju, w tym przyjmowania depozytów detalicznych w lokalnej walucie i do obsługi detalicznego rynku masowego. Warto odnotować, że w 2025 r. wszedł w życie nowy federalny dekret z mocą ustawy nr 6 o Banku Centralnym, który skonsolidował regulacje bankowe, płatnicze i ubezpieczeniowe, rozszerzył obowiązek licencyjny m.in. na open finance i usługi płatnicze z użyciem aktywów wirtualnych oraz zaostrzył sankcje za działalność bez licencji. Podmioty objęte nowymi przepisami mają czas na dostosowanie do 16 września 2026 r.

DIFC (Dubai International Financial Centre) to finansowa strefa ekonomiczna typu offshore w Dubaju z własnym regulatorem, DFSA (Dubai Financial Services Authority) oraz własnym systemem prawnym, opartym na zasadach Common Law. Firma licencjonowana w DIFC może prowadzić działalność "w ramach lub ze" strefy (ang. in or from the DIFC), co oznacza istotne ograniczenie: nie może swobodnie oferować usług detalicznych

klientom na rynku kontynentalnym (onshore) ani przyjmować depozytów detalicznych w lokalnej walucie. DIFC jest więc naturalnym wyborem dla bankowości korporacyjnej i prywatnej, zarządzania aktywami oraz dla fintechów o profilu B2B lub transgranicznym.

ADGM (Abu Dhabi Global Market) to analogiczna strefa finansowa typu offshore w Abu Zabi, nadzorowana przez FSRA (Financial Services Regulatory Authority), w której bezpośrednio stosowane jest prawo brytyjskie. Obowiązują podobne ograniczenia terytorialne jak w DIFC. ADGM zbudował silną pozycję w obszarze zarządzania aktywami, aktywów cyfrowych oraz programów akceleracyjnych.

Obie strefy oferują stuprocentową własność zagraniczną rejestrowanych w nich spółek, wraz ze standardami regulacyjnymi zbliżonymi do londyńskich czy singapurskich, co sprawia, że często stają się pierwszym przystankiem zagranicznych fintechów. Trzeba jednak rozumieć kompromis: licencja DFSA lub FSRA buduje wiarygodność i umożliwia działalność B2B oraz transgraniczną, ale nie otwiera bezpośredniego dostępu do detalicznego klienta na terytorium kraju (onshore). Dla firm, które zamierzają oferować produkty dla lokalnego klienta detalicznego właściwą ścieżką uzyskania dostępu do rynku jest licencja CBUAE.

Na marginesie należy dodać, że w Dubaju działa również czwarty, wyspecjalizowany regulator, VARA (Virtual Assets Regulatory Authority), nadzorujący rynek aktywów wirtualnych, a własne reżimy dla tego segmentu prowadzą także ADGM i CBUAE. Tematyka aktywów cyfrowych została w niniejszej analizie świadomie pominięta, gdyż zasługuje na odrębne opracowanie.

Sandboxy i programy akceleracyjne: efektywne kosztowo punkty wejścia

Wszystkie trzy reżimy regulacyjne oferują formalne ścieżki testowania innowacji przed pełnym licencjonowaniem. CBUAE prowadzi własny sandbox regulacyjny dla fintechów, DFSA oferuje Innovation Testing Licence, czyli tzw. piaskownicę regulacyjną - ograniczoną funkcjonalnie licencję, która umożliwia testowanie produktu na realnych klientach w kontrolowanych warunkach. ADGM ze swoim z programem RegLab był pionierem regionu. Wokół stref offshore rozwinęły się też ekosystemy wsparcia: DIFC Innovation Hub i program FinTech Hive w Dubaju oraz Hub71 w Abu Zabi, oferujące granty, dotacje, mentoring i – co w Zatoce Perskiej bezcenne – ustrukturyzowany dostęp do decydentów w bankach.

Dla polskiego fintechu bez sieci wsparcia i doświadczenia biznesowego w regionie, uczestnictwo w tych programach jest często najtańszym i najszybszym sposobem weryfikacji sprzedawalności i dopasowania produktu do potrzeb konsumenta na lokalnym rynku oraz zbudowania pierwszych relacji - wskazuje Aleksandra Krajewska.

Bankowość konwencjonalna i islamska: dwa systemy, jeden rynek

Drugą cechą charakterystyczną rynku jest pełnoprawne współistnienie bankowości konwencjonalnej i islamskiej. Banki islamskie działają zgodnie z zasadami szariatu: nie stosują oprocentowania (riba), a klasyczne produkty kredytowe zastępują strukturami opartymi na handlu i podziale zysku, takimi jak murabaha (sprzedaż z marżą), ijara (leasing) czy sukuk

(obligacje islamskie). Nad zgodnością produktów czuwają rady szariackie w bankach oraz Wyższa Rada Szariacka przy Banku Centralnym.

Z perspektywy zagranicznego dostawcy technologii najważniejsze jest to, że banki islamskie nie stanowią niszy. Są w pełni zintegrowane z lokalnym krajobrazem finansowym, konkurują z bankami konwencjonalnymi o tego samego klienta, prowadzą zaawansowane strategie cyfrowe i zasiadają w czołówce rankingów aktywów. Dubai Islamic Bank, założony w 1975 r. jako pierwszy bank islamski na świecie, jest czwartą największą instytucją w kraju. Co więcej, większość banków konwencjonalnych prowadzi tzw. okna islamskie, czyli równoległe linie produktów zgodnych z szariatem. Fintech projektujący rozwiązanie dla tego rynku powinien od początku zakładać, że jego produkt może wymagać wariantu zgodnego z zasadami finansów islamskich, co ma konsekwencje m.in. dla konstrukcji opłat, odsetek i mechanizmów kredytowych.

Najwięksi gracze: ranking według aktywów

Zestawienie obejmuje największe banki lokalne według sumy aktywów (na podstawie raportów za 2025 r., w wartościach przybliżonych, zaokrąglone; przeliczenie po sztywnym kursie walutowym 1 USD = 3,67 AED).

Największe banki w Zjednoczonych Emiratach Arabskich

Zestawienie według wartości aktywów

Lp.	Bank	Emirat	Profil	Aktywa (AED)	Aktywa (USD)
1	First Abu Dhabi Bank (FAB)	Abu Zabi	konwencjonalny	1,4 bln	381 mld
2	Emirates NBD	Dubaj	konwencjonalny	1,16 bln	316 mld
3	Abu Dhabi Commercial Bank (ADCB)	Abu Zabi	konwencjonalny	650 mld	177 mld
4	Dubai Islamic Bank (DIB)	Dubaj	islamski	360 mld	98 mld
5	Abu Dhabi Islamic Bank (ADIB)	Abu Zabi	islamski	280 mld	76 mld
6	Mashreq	Dubaj	konwencjonalny	270 mld	74 mld
7	Commercial Bank of Dubai (CBD)	Dubaj	konwencjonalny	150 mld	41 mld
8	Emirates Islamic	Dubaj	islamski (grupa Emirates NBD)	115 mld	31 mld
9	RAKBANK	Ras al-Chajma	konwencjonalny	90 mld	25 mld
10	Sharjah Islamic Bank (SIB)	Szardża	islamski	85 mld	23 mld
11	National Bank of Fujairah (NBF)	Fudżajra	konwencjonalny	60 mld	16 mld
12	Ajman Bank	Adżman	islamski	25 mld	7 mld

Struktura własnościowa tych instytucji ma znaczenie praktyczne: największe banki są powiązane kapitałowo z rządami poszczególnych emiratów i państwowymi instytucjami inwestycyjnymi oraz funduszami majątkowymi (FAB m.in. z Abu Dhabi Investment Council i Mubadala, Emirates NBD z Investment Corporation of Dubai). Oznacza to długie horyzonty inwestycyjne, stabilność oraz bliskość agendy państwowej, w tym rządowych strategii cyfryzacji, w które banki aktywnie się wpisują. Warto też odnotować nową generację banków cyfrowych działających na licencjach CBUAE, takich jak Wio (Abu Zabi) czy Zand, które są naturalnymi partnerami dla dostawców technologii.

Jak realnie sprzedać produkt bankom w Zatoce?

Określenie realnej grupy docelowej to dopiero połowa drogi. Zrozumienie mechaniki zakupów w bankach jest kluczem do wymiernych rezultatów. Wiedza o realiach procesu zakupowego po stronie emirackiego banku pomaga sprzedawcy dostosować się do kupca. Zdaniem ekspertów istnieje kilka reguł, które warto znać przed pierwszą rozmową handlową.

Po pierwsze, cykl sprzedaży jest długi i relacyjny. Standardowa ścieżka prowadzi od kontaktu przez zespół innowacji lub transformacji cyfrowej, przez proof of concept (POC), często nieodpłatny lub symbolicznie wynagradzany, po formalny przetarg i onboarding dostawcy, obejmujący audyt bezpieczeństwa, due diligence finansowe i weryfikację zgodności. Od pierwszego spotkania do produkcyjnego wdrożenia mija zwykle 12-24 miesiące. Firmy planujące budżet ekspansji na pół roku z góry przegrywają z tą arytmetyką.

Po drugie, obecność lokalna jest de facto warunkiem wiarygodności. Bank oczekuje, że dostawca krytycznej technologii będzie miał w regionie zespół wdrożeniowy i wsparcie w lokalnej strefie czasowej. Sprzedaż "z Warszawy" jest możliwa na etapie POC, ale rzadko przetrwa negocjacje kontraktowe.

Po trzecie, i to zaskakuje polskich dostawców produktów i usług najczęściej, obowiązują twarde wymogi lokalizacji danych. Regulacje CBUAE dotyczące ochrony konsumentów i outsourcingu wymagają, aby dane klientów banków były przechowywane i przetwarzane na terytorium ZEA, z wieloletnimi okresami retencji.

Model „wszystko na serwerach w UE" nie przejdzie lokalnego audytu. Architekturę produktu, czyli hosting w lokalnych regionach chmurowych,

których dostawcy chmur typu hyperscaler mają już w ZEA kilka, trzeba zaplanować przed rozmowami, a nie w ich następstwie - komentuje Aleksandra Krajewska.

Po czwarte, decyzje mają silny komponent relacyjny i hierarchiczny. Rekomendacja zaufanego partnera, obecność na kluczowych wydarzeniach branżowych (Dubai FinTech Summit, GITEX, Seamless Middle East) i cierpliwe budowanie znajomości ważą często więcej niż konkurencyjna cena i przewaga funkcjonalna produktu. Wreszcie, warto pamiętać o kontekście polityki zatrudnienia: banki operujące na licencjach kontynentalnych (onshore) podlegają programowi Emiratyzacji, czyli obowiązkowym kwotom zatrudnienia obywateli ZEA, co bywa istotne przy strukturyzowaniu wspólnych przedsięwzięć

Pozabankowe instytucje finansowe (NBFI): niedoceniana furtka

Oprócz konwencjonalnych banków Bank Centralny ZEA (CBUAE) licencjonuje i nadzoruje szeroką gamę pozabankowych instytucji finansowych. Należą do niej przede wszystkim firmy finansowe (ang. finance companies), udzielające kredytów konsumenckich i dla MŚP bez możliwości przyjmowania depozytów; kantory i firmy transferowe (ang. exchange houses) jak również firmy ubezpieczeniowe.

Na segment kantorów wymiany walut warto spojrzeć przez pryzmat liczb, bo obsługuje on jeden z największych rynków przekazów pieniężnych świata. W 2024 r. prywatne transfery zagraniczne z ZEA osiągnęły ok. 50 mld USD, co plasuje kraj w ścisłej światowej czołówce nadawców przekazów, obok Stanów Zjednoczonych i Arabii Saudyjskiej. Największe korytarze to Indie

(stanowią ok. 28-30 proc. transferów realizowanych przez kantory), Pakistan (ok. 13 proc.) i Filipiny (ok. 8 proc.). Na rynku działa ok. 80 licencjonowanych firm wymiany walut i transferów pieniężnych, z Al Ansari Exchange i LuLu Exchange na czele, a udział kanałów cyfrowych w przekazach, wciąż wyraźnie poniżej średniej światowej, rośnie skokowo. To klasyczna luka technologiczna, w którą celują fintechy, i jednocześnie jeden z najbardziej obiecujących segmentów dla dostawców rozwiązań płatniczych z Polski.

Segment pozabankowy zyskał nowe ramy prawne w 2023 r., po wydaniu przez CBUAE specjalnej regulacji firm finansowych, która m.in. formalnie objęła nadzorem modele "kup teraz, zapłać później" (BNPL), wprowadzając nową kategorię firm finansowych o licencji ograniczonej, z limitem kredytu krótkoterminowego do 20 tys. AED (ok. 5,4 tys. USD) na klienta. Na rynku działają zarówno tradycyjne firmy finansowe (m.in. Finance House, Reem Finance, Mawarid Finance), jak i licencjonowani gracze BNPL, z Tabby oraz Tamara na czele.

Dla polskich fintechów segment pozabankowy to podwójna szansa. Po pierwsze jako klienci: firmy finansowe i kantory są mniejsze i szybsze decyzyjnie niż banki, a jednocześnie stoją przed tymi samymi wymogami technologicznymi (scoring, AML, KYC, identyfikacja elektroniczna, onboarding cyfrowy, systemy antyfraudowe). Po drugie jako ścieżka licencyjna: licencja firmy finansowej bywa realistyczną alternatywą dla podmiotów o profilu kredytowym, dla których pełna licencja bankowa jest poza zasięgiem – komentuje Aleksandra Krajewska.

Dostawcy usług płatniczych (PSP): regulowany rdzeń fintechu

Rynek płatności detalicznych kontynentalnych (onshore) reguluje wydana przez CBUAE regulacja Retail Payment Services and Card Schemes (RPSCS), obowiązująca od lipca 2021 r. Wprowadziła ona zasadę, że świadczenie którejkolwiek z dziewięciu zdefiniowanych usług płatniczych (m.in. prowadzenie rachunków płatniczych, wydawanie instrumentów płatniczych, acquiring, agregacja płatności, krajowe i transgraniczne transfery środków, usługi tokenów płatniczych, inicjowanie płatności oraz dostęp do informacji o rachunku) wymaga licencji Banku Centralnego. Licencje przyznawane są w czterech kategoriach, zależnych od zakresu usług. Banki licencjonowane przez CBUAE są traktowane jako uprawnione do świadczenia usług płatniczych na podstawie notyfikacji. Co istotne, zgodnie z nową ustawą o Banku Centralnym z 2025 r. prowadzenie działalności bez wymaganej licencji stanowi przestępstwo zagrożone karą do 500 mln AED (ok. 136 mln USD).

Minimalne progi kapitałowe są, jak na standardy europejskie, umiarkowane. Dla Kategorii I (najszerszy zakres, włącznie z usługami tokenów płatniczych) kapitał początkowy wynosi 3 mln AED (ok. 817 tys. USD) przy średniomiesięcznej wartości transakcji od 10 mln AED wzwyż lub 1,5 mln AED (ok. 409 tys. USD) poniżej tego progu. Dla Kategorii II (m.in. transfery transgraniczne) jest to odpowiednio 2 mln AED (ok. 545 tys. USD) lub 1 mln AED (ok. 272 tys. USD), dla Kategorii III (usługi krajowe) 1 mln AED (ok. 272 tys. USD) lub 500 tys. AED (ok. 136 tys. USD), a dla Kategorii IV (inicjowanie płatności i dostęp do informacji o rachunku, czyli klasyczny open banking) 100 tys. AED (ok. 27 tys. USD) niezależnie od wolumenu. Bank Centralny ZEA może jednak podwyższyć wymogi stosownie do skali i ryzyka działalności,

a kapitał musi być utrzymywany nieobciążony przez cały okres licencji. Realny koszt wejścia wykracza zresztą poza kapitał regulacyjny: obejmuje utworzenie spółki, lokalny zespół zarządczy spełniający kryteria fit and proper, infrastrukturę zgodności AML/CFT i cyberbezpieczeństwa, a sam proces licencyjny, od wstępnych spotkań z Bankiem Centralnym ZEA aż po decyzję o przyznaniu licencji, trwa zwykle od kilkunastu miesięcy wzwyż. W strefach DIFC i ADGM progi kapitałowe dla usług płatniczych są zbliżone co do rzędu wielkości, a całkowite koszty utrzymania obecności operacyjnej zależą głównie od kosztów licencji strefowej, powierzchni biurowej i wymogów substancji, rozumianych jako obowiązek prowadzenia realnej działalności w danej jurysdykcji, co oznacza w praktyce fizyczne biuro, lokalny personel z mandatem decyzyjnym i faktyczne zarządzanie na miejscu.

Strukturę rynku PSP zdominowała konsolidacja: w 2025 r. sfinalizowano fuzję Network International (największego procesora płatności w regionie, założonego w 1994 r. jako spółka Emirates Bank) z Magnati (spółką płatniczą wydzieloną z FAB), pod egidą konsorcjum kierowanego przez Brookfield Asset Management. Połączony podmiot przetwarza płatności o wolumenie przekraczającym 400 mld USD rocznie i obsługuje ponad 240 tys. firm w ponad 50 krajach, co czyni go największą firmą fintech regionu i dominującym acquirerem w ZEA. Obok niego działają m.in. NeoPay (spółka płatnicza Mashreq), Amazon Payment Services, a w segmencie bramek płatniczych i MŚP gracze tacy jak Telr, PayTabs czy Mamo, uzupełniani przez globalne platformy w rodzaju Checkout.com i Stripe.

Równolegle państwo buduje własną infrastrukturę płatniczą: krajowy schemat kartowy Jaywan (operowany przez Al Etihad Payments, spółkę Banku Centralnego ZEA), system płatności natychmiastowych Aani,

scentralizowany hub open finance oraz cyfrowego dirhama, który na mocy ustawy z 2025 r. uzyskał status prawnego środka płatniczego. Dla dostawców technologii płatniczych oznacza to z jednej strony obowiązek integracji z lokalną infrastrukturą, z drugiej zaś strumień projektów wdrożeniowych po stronie banków i PSP, które muszą się do niej podłączyć w określonych terminach.

Nie każdy potrzebuje licencji: fintech jako dostawca technologii

Warto wyraźnie rozróżnić dwie ścieżki wejścia na rynek, ponieważ większość polskich fintechów nie będzie ubiegać się o własną licencję, lecz sprzedawać technologię podmiotom już licencjonowanym: bankom, firmom finansowym, kantorom i PSP. Granica między regulowaną działalnością finansową a dostarczaniem oprogramowania jest tu kluczowa. Co do zasady dostawca technologii, który nie obsługuje powierzonych przez klienta środków, nie prowadzi rachunków i nie świadczy usług płatniczych we własnym imieniu, nie podlega licencjonowaniu przez Bank Centralny ZEA. Nowa ustawa z 2025 r. wymaga jednak ostrożności: rozszerzyła ona perymetr regulacyjny na podmioty umożliwiające świadczenie licencjonowanych usług finansowych stronom trzecim, w tym platformy technologiczne, a regulator ocenia charakter działalności funkcjonalnie, a nie według etykiety w umowie partnerskiej. Model biznesowy, w którym fintech de facto wykonuje regulowaną usługę "pod skrzydłami" licencjonowanego partnera zawsze powinien zostać poddany analizie pod kątem ryzyk prawno-regulacyjnych jeszcze przed wejściem na rynek, tym bardziej że okres przejściowy dla podmiotów nowo objętych przepisami upływa 16 września 2026 r. Dobrą praktyką jest też uwzględnienie faktu, że umowy

między licencjonowanym dostawcą usług płatniczych a jego dostawcami technologii podlegają wymogom regulacyjnym dotyczącym outsourcingu, co oznacza, że lokalny bank lub dostawca usług przenosi stosowne ryzyko na polskiego dostawcę w postaci rozbudowanych klauzul audytowych i bezpieczeństwa.

O czym warto pamiętać planując ekspansję na rynek usług finansowych w ZEA

Rzetelna analiza wymaga również wskazania ryzyk:

- Koszt operacyjny: jako rozwinięte centra finansowe, Dubaj i Abu Zabi należą do najdroższych lokalizacji regionu pod względem wynagrodzeń specjalistów, najmu i kosztów życia zespołu, a konkurencja o talent fintechowy jest globalna.
- Natężenie konkurencji: o te same budżety bankowe zabiegają dostawcy z całego świata, od Londynu po Singapur i Bengaluru, a rynek premiuje firmy zdolne do szybkiego wykazania lokalnych referencji.
- Wymagające środowisko zgodności regulacyjnej (compliance): po wyjściu ZEA z tzw. szarej listy FATF w 2024 r. nadzór nad AML/CFT pozostaje bardzo rygorystyczny, a onboarding dostawcy jak i klienta bywa czasochłonny.
- Relacyjny charakter rynku, który działa w obie strony: otwiera drzwi tym, którzy inwestują w obecność i cierpliwość, ale bezlitośnie weryfikuje próby sprzedaży transakcyjnej na dystans.

Żadne z tych ryzyk nie dyskwalifikuje rynku, wszystkie natomiast powinny znaleźć się w budżecie i harmonogramie ekspansji.

Wnioski dla polskich fintechów

Ekosystem finansowy ZEA jest głęboki, płynny i proinnowacyjny, ale wejście na ten rynek wymaga kilku świadomych decyzji.

Po pierwsze, świadomego wyboru ścieżki: własna licencja (CBUAE dla działalności detalicznej onshore, DIFC lub ADGM dla modeli B2B i transgranicznych) albo rola dostawcy technologii dla podmiotów licencjonowanych, z precyzyjnie zbadaną granicą regulacyjną.

Po drugie, właściwego targetowania: realnym partnerem i klientem jest kilkanaście banków lokalnych oraz rosnący segment NBFI, kantorów i dostawców usług płatniczych, nie zaś oddziały banków międzynarodowych.

Po trzecie, dostosowania produktu: do wymogów licencyjnych, do wymogów lokalizacji danych, do lokalnej infrastruktury płatniczej oraz tam, gdzie to zasadne, do standardów finansów islamskich.

Po czwarte, realistycznego budżetu i harmonogramu, uwzględniającego długie cykle sprzedaży, koszty lokalnej obecności i wymagania zgodności regulacyjnej. Firmy, które odrobią tę lekcję przed pierwszą rozmową handlową, zyskują w Zatoce coś bezcennego - wiarygodność partnera, który rozumie rynek.

Z uwagi na wymagającą specyfikę lokalnej kultury biznesu, przy planowaniu ekspansji warto posiłkować się wiedzą oraz doświadczeniem eksperckim. W ZEA funkcjonuje organizacja wsparcia biznesu Dubai Chambers,

zrzeszająca podmioty gospodarcze według krajów, w tym Polski. W 2025 r. Dubai Chambers otworzyło ekspozyturę w Warszawie, gdzie warto zwracać się po pomoc w planowaniu ekspansji na rynek Emiratów. Ponadto, w ramach Dubai Chambers funkcjonują sieci przedsiębiorców dedykowane biznesowi, jak np. Polish Business Council. Na rynku funkcjonuje także szereg wyspecjalizowanych butików doradczych, prowadzonych m.in. przez polskich ekspertów, praktyków z bogatym doświadczeniem na lokalnym rynku. By optymalizować koszty ekspansji, warto na starcie skorzystać z ich wiedzy.

Szczegółowych informacji udziela Zagraniczne Biuro Handlowe PAIH w Dubaju.

Źródła:

- CBUAE, Financial Stability Report 2024; dane skonsolidowane sektora bankowego ZEA, Q4 2024.
- Mordor Intelligence / Grand View Research, UAE Mobile Payments Market Report 2025; CAGR 12,3% na lata 2024-2032.
- Visa / Mastercard Consumer Payments Study UAE 2024-2025, cytowane w raportach branżowych Thunes i PaymentsCMI.
- KWSME / Grand View Research, UAE Fintech Market Size & Forecast 2025-2030; wartość rynku 3,56 mld USD w 2025 r., prognoza 6,43 mld USD do 2030 r., CAGR 12,56%.
- CBUAE, dane o przekazach zagranicznych za rok 2024, cytowane przez Visa UAE Remittance Study 2024 oraz Adyen UAE Remittance Market Report 2026; AED 183 mld przeliczone po kursie 1 USD = 3,67 AED.

Autorką opracowania „Ekosystem usług finansowych w ZEA: mapa rynku dla polskich fintechów" jest Magdalena Borowik, Zagraniczne Biuro Handlowe w Dubaju.

Współpraca merytoryczna: Aleksandra Krajewska, ekspertka rynku finansowego z 16-letnim doświadczeniem w sektorze bankowym, w tym 10 lat na rynkach Zatoki Perskiej.

ZASTRZEŻENIE

Powyższy materiał jest chroniony prawami autorskimi, które przysługują Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu S.A. („PAIH") i można go wykorzystywać w sposób dozwolony przez przepisy ustawy z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (tj. Dz. U. z 2019, poz. 1231), ale jedynie w celach niekomercyjnych (tj. na użytek własny). Nie jest dozwolone komercyjne wykorzystanie przekazywanych treści. Ponadto, materiał ten można wykorzystać, jeżeli przepisy lub zgoda uprawnionego zakładają, że wykorzystanie w celach niekomercyjnych nie wymaga pozwolenia ze strony uprawnionego. Dla innych sposobów wykorzystania materiału niezbędne jest uzyskanie pozwolenia od uprawnionego z tytułu autorskich praw majątkowych. PAIH nie ponosi odpowiedzialności z tytułu jakiejkolwiek szkody bezpośredniej lub pośredniej jakiegokolwiek rodzaju, w tym szkody za utratę zysków, wynikłej z całkowitego lub częściowego wykorzystania informacji udostępnionych przez PAIH w niniejszym materiale. W związku z tym, każdy odbiorca tych informacji powinien sprawdzić przydatność i poprawność wyżej wymienionych informacji zgodnie z ich przeznaczeniem i korzystać z tych informacji na własną odpowiedzialność. PAIH oraz jej pracownicy nie ponoszą w żadnym wypadku odpowiedzialności za jakąkolwiek decyzję lub działanie podjęte w oparciu o wyżej wymienione informacje, ani za jakiekolwiek konsekwencje wynikające z decyzji podjętych w oparciu o te informacje.

Trade.gov.pl

www.trade.gov.pl

Polska Agencja
Inwestycji i Handlu
Grupa PFR